

direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos įkūrimo Lietuvos profesinio ugdymo posistemėje prielaidos

Irena Leliūgienė, Rūta Klimašauskienė

Kauno technologijos universitetas

Šiame straipsnyje analizuojami direktoriaus pavaduotojo mokslui veiklos ypatumai, apžvelgiamos direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos įkūrimo prielaidos Lietuvos profesinio ugdymo posistemėje, remiantis empiriniu tyrimu, atliktu profesinėse žemės ūkio profilio ugdymo institucijose.

Kartu su pertvarka mūsų šalyje prasidėjo ir ne-nutrūkstami kaitos procesai. Tai būdinga ne tik ekonomikai, bet ir švietimui. Švietimo organizacija atsidūrė sudėtingoje situacijoje, kai vienu metu, anot Potašniko ir Lazarevo [1995, p. 22], reikia spręsti tris, savo esme priešingus, laikmečio padiktuotus – plėtros, stabilumo ir išlikimo (adaptacijos) – uždavinius. Mokykla, išlaikydamą stabilumą, turi sugebėti ne tik išlikti besikeičiančiomis sąlygomis, bet ir tobulėti. Želvio teigimu (1998), dėl švietimo kaitos pasikeitė ir mokyklų vadovų vaidmuo: jie įgijo daugiau galių, tačiau sykiu padidėjo ir jų atsakomybė. Keičiasi ir vadovo samprata – vadovas suvokiamas kaip tarnaujantis mokiniams, jų tėvams ir mokyklos personalui. Taigi kintant švietimo institucijos vadovų vaidmeniui ir sampratai, iš vadovo reikalaujama ne tik suspėti su greitais novaciniais pokyčiais, bet ir išmintingai valdyti mokyklos plėtros procesus, kelti pedagoginę ir valdymo kultūrą. Tai reikštų, jog vadovas nebėra vien „valstybinės švietimo politikos įgyvendintojas“, bet tampa ir „savo mokyklos vidaus politikos formuotoju“ [Želvys, 1997, p. 6].

Laikmečio padiktuoti reikalavimai ugdymo institucijų vadovams iš dalies atsispindi ir Lietuvos švietimo koncepcijoje bei švietimo reformos dokumentuose. Lietuvos švietimo reformos gairėse [1993, p. 15] teigiama, kad „humanistinė bei demokratinė švietimo tikslų samprata diktuoja esminius šiuolaikinių edukacinių sistemų struktūros, turinio, metodų bei valdymo pokyčius“. Kintami reikalavimai mokyklos valdymo sistemai verčia mokyklų vadovus ieškoti naujų efektyvių organizacijos valdymo būdų, domėtis švietimo naujovėmis, gilinti švietimo vadybos žinias.

Vakarų šalių autoriai Fullanas (1998), Hopkinsas, Ainscowas, Westas (1998), Stollas, Finakas (1998) ir kt., analizuodami mokyklos vadovo veiklą, pabrėžia vadovavimą mokyklos tobulinimui ir kaitai. Bushas (1995), Hopkinsas ir kt. taip pat pabrėžia nuolatos didėjančią ugdymo institucijos vadovų atsakomybę, kadangi vykstant reformai vis daugiau mokyklų tampa autonomiškos. Busho teigimu [1995, p. 5], autonomiškos mokyklos gali būti laikomos potencialia veiksmingesnėmis, produktyvesnėmis

bei efektyvesnėmis, tačiau jos labiau priklauso nuo mokyklos *valdymo kokybės*. Kiekvienas vadovas turėtų suvokti ir įvertinti, kokius gebėjimus jam būtina tobulinti ir kokių reikėtų įgyti, kad galėtų veiksmingiau vadovauti mokyklai.

Stollo ir Finko (1998) nuomone, nepaisant nuolat didėjančių reikalavimų vadovų kvalifikacijai ir asmeninėms savybėms, nemažai žmonių nusivilia vadovais, kai pastebi, jog jie nesugeba spręsti skubių klausimų vykstant nuolatinei kaitai. Minėti autoriai šią problemą traktuoja kaip vadovavimo paradoksą, kurį sąlygoja technokratinio valdymo modelio ir postmodernių jėgų, „apsiginklavusių šiuolaikine filosofija ir technika“, priešprieša [Stoll, Fink, 1998, p. 127].

Pastarąjį dešimtmetį Rusijos autoriai taip pat aktyviai tyrinėja švietimo vadybos problemas, tarp jų ir mokyklos vadovų novatoriškumo, veiksmingo vadovavimo mokyklai klausimus. Šiuo aspektu teigiamo atgarsio pedagoginėje visuomenėje sulaukė Moisejevo ir Moisejevos (1996) pasiūlytas direktoriaus pavaduotojo mokslui veiklos modelis. Šie autoriai, sprendžiant efektyvaus mokyklos valdymo klausimus, pasiūlė pasitelkti į pagalbą direktoriaus pavaduotoją mokslui, kuris, jų nuomone, padėtų pakelti organizaciją į kokybiškai naują lygmenį. Pasak Moisejevų, direktoriaus pavaduotojas mokslui kaip tik ir būtų asmuo, padedantis direktoriui gerinti mokyklos valdymo kokybę, pasitelkdamas į pagalbą įvairias naujoves ir ieškodamas naujų organizacijos tobulinimo galimybių. Šiame kontekste galima įžvelgti **mokslinę problemą** – ar direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos įkūrimas profesinio ugdymo posistemėje gali optimizuoti profesinės mokyklos vadybą?

Straipsnio tikslas – apžvelgti direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos įkūrimo prielaidas Lietuvos profesinio ugdymo posistemėje.

Straipsnio **metodologija** remiasi situaciniu požiūriu į valdymą, pabrėžiančiu kūrybišką procesinio ir sisteminio požiūrių taikymą priklausomai nuo aplinkybių, bei švietimo institucijos, kaip atviros aplinkai, dinamiškos, siekiančios tapti besimokančia organizacija, suvokimu.

Straipsnyje analizuojamas empirinis tyrimas buvo atliktas 1999 m. balandį trijose profesinėse žemės ūkio mokyklose, parinktose atsitiktiniu būdu. Apklausti šių mokyklų vadovai – direktoriai ir jų pavaduotojai (iš viso 5 asmenys) bei dalis pedagogų (49). Visi respondentai buvo apklausti su anketų pagalba, kurios, vadovaujantis Moisejevų modeliu, sudarytos Leliūgienės. Anketose pedagogams pateikti 30, vadovams – 39 uždari klausimai, tačiau jei galimi atsakymai netenkiną respondentą, jis turėjo teisę įrašyti savo atsakymo variantą. Atliktas tyrimas yra bandomojo tyrimo pobūdžio, nepretenduojantis į išsamius apibendrinimus, taikytinus visai populiacijai. Empiriniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos įkūrimo prielaidas Lietuvos profesinio ugdymo posistemėje.

Straipsnį sudaro dvi dalys. Pirmoje, teorinėje dalyje analizuojami direktoriaus pavaduotojo mokslui veiklos ypatumai. Antroje dalyje apžvelgiamos direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos įkūrimo prielaidos Lietuvos profesinio ugdymo posistemėje, remiantis tyrimu, atliktu Lietuvos profesinėse žemės ūkio mokyklose.

Direktoriaus pavaduotojo mokslui veiklos ypatumai

Analizuojant įvairių Vakarų šalių, Lietuvos ir Rusijos autorių teorinius darbus švietimo vadybos klausimais, straipsnio autorėms įdomus ir empiriniu požiūriu reikšmingas pasirodė

Moisejevo ir Moisejevos (1996) sukurtas ir Rusijos ugdymo institucijose aprobuotas mokyklos direktoriaus pavaduotojo mokslui (DPM) veiklos modelis. Minėtų autorių nuomone, tokia pareigybė yra reikalinga, kadangi „tiesiogiai sudaro sąlygas sėkmingai mokyklos plėtrai ir pedagoginėms novacijoms diegti“ [Moisejev, Moisejeva, 1996, p. 7]. Ši naujovė, pasak Moisejevų, yra perspektyvi ir teisingai ją diegiant galima *realiai ir iš esmės* pakeisti mokyklą, skatinti pedagoginės ir valdymo kultūros kilimą, turtinti intelektualinę veiklos foną.

Analizuojant DPM institucijos ypatumus, kyla keletas klausimų. Pirmiausia – dėl paties DPM institucijos pavadinimo, tiksliau, dėl žodžio „mokslas“ vartojimo pavadinime – juk mokykloje jokia mokslinė veikla iš esmės nevykdoma, o ir pačios mokyklos paskirtis nėra mokslinės veiklos plėtojimas. Tačiau kiekviena mokykla, siekianti tobulėti, gali atlikti įvairius tyrimus, eksperimentus, domėtis naujovėmis ir taikyti jas mokyklos teikiamų paslaugų kokybei gerinti, o tai ypač aktualu aplinkoje vykstant įvairiems pokyčiams. Siekis tobulinti mokyklos veiklą skatina jos bendruomenę atsižvelgti į visa tai, ką gali pasiūlyti mokslas plačiąja prasme ir ieškoti, ką būtų galima pritaikyti konkrečios organizacijos konkrečioje situacijoje.

Kitas klausimas – ar reikia mokyklai dar vieno direktoriaus pavaduotojo. Ryškiausias skirtumas tarp tradicinės ir įprastos direktoriaus pavaduotojo ugdymui (mokymui) bei direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos skirtumas būtų tas, kad direktoriaus pavaduotojo ugdymui veiklos pagrindas yra *mokymo* ir *mokymosi* veiklos organizavimas. Vadinasi, direktoriaus pavaduotojas ugdymui savo veiklą koncentruoja į moksleivių ir pedagogų ugdymo organizavimo procesą, t. y. metodinį darbą, tvarkaraščių sudarymą, dalykų kuravimą, užklasi-

nių renginių organizavimą ir pan. Tuo tarpu direktoriaus pavaduotojo mokslui veikla turėtų būti orientuota į pačios mokyklos kaip organizacijos *funkcionavimo* ir *tobulinimo* procesus, t. y. esminius efektyvaus mokyklos valdymo klausimus, kuriuos kaip tik ir aktualizuoja vykstanti švietimo reforma. Everardo ir Morriso (1997) teigimu, efektyvus mokyklos valdymas apima tris aspektus: vadovavimą žmonėms, organizacijos valdymą ir kaitos valdymą. Moisejevo ir Moisejevos [1996, p. 17] nuomone, mokyklos tobulinimo procesų kompetentingas ir efektyvus valdymo užtikrinimas įgyvendinant sisteminės novacijas ir yra direktoriaus pavaduotojo mokslui **veiklos prasmė ir paskirtis**. DPM veiklos rezultatas – mokyklos vertybių, filosofijos, paskirties, struktūros, ugdymo technologijos atnaujinimas. Tai turėtų būti ypač aktualu mokykloms, siekiančioms ne tik naujos kokybės, bet ir aukštesnio statuso.

Taigi DPM veikla mokykloje turėtų būti skirta realizuoti mokyklos funkcionavimo, plėtros, naujovių diegimo, efektyvaus mokyklos tobulinimo sąlygų sudarymo tikslus. Siekiant optimalaus tikslų įgyvendinimo, Moisejevai (1996) DPM veiklą siūlo grįsti tokiais principais:

- **Mokslinio konceptualaus pagrįstumo principu** – DPM, atsižvelgdamas į savo mokyklos interesus, turėtų kritiškai apmąstyti visa tai, ką gali pasiūlyti mokslas plačiąja prasme, o juo labiau edukologija ar pedagogika. Šio principo praktinio įgyvendinimo etapai yra:
- Specialistų, užsiimančių edukacine novatoriška veikla, palaikymas ir jų intelekto panaudojimas.
- Aiškaus švietimo vadybos ir kitų edukologijos sričių mokslinės terminijos žinojimas ir supratimas.
- Atitinkamų mąstymo ir veiklos metodų parinkimas.

- **Strateginio kryptingumo principu** – DPM veikla turi būti orientuota į strateginių mokyklos problemų sprendimą.
- **Aktyvumo ir prognozavimo principu**, iš DPM reikalaujama įžvalgumo – numatyti socialinio užsakymo, švietimo proceso pokyčių tendencijas, pedagogų ir moksleivių galimybes ir nuotaikas, o tai leistų laiku nuspėti galimas problemas ar poreikius ir tinkamai reaguoti.
- **Sisteminio požiūrio principu**, skatinančiu mokslininkus ir praktikus suvokti valdymo objektą kaip vientisą ir besikeičiančią sistemą.
- **Į asmenybę orientuoto požiūrio principu**, kuris remiasi humanistinės psichologijos ir pedagogikos idėjomis, t. y. jo prasmė – sudaryti palankias sąlygas mokykloje skleisti pedagogų ir moksleivių asmenybėms, žinių perteikimo ir mokėjimų lavinimo nebelaikant svarbiausiomis ir vienintelėmis mokyklos funkcijomis.

Moisejevai nurodo ir daugiau DPM veiklos principų. Tai demokratiškumo, adaptyvumo, ekonomiškumo, išteklių tausojo, konstruktivumo, metodinio aprūpinimo, vertybinio ir tikslinio kryptingumo, orientacijos į lankstumą ir nuolatinį tobulėjimą ir kt. principai. Paminėti principai, be abejonės, neišsemia visų galimybių, kadangi kiekvienos pareigybės funkcijos turi ir daugybę papildomų konkrečios situacijos reikalavimų.

Naujai „figūrai“ ugdymo institucijos valdymo sistemoje Moisejevai (1996) priskiria labai daug funkcijų ir vaidmenų, kurie susiję su:

- mokyklos funkcionavimo ir tobulinimo **valdymu**;
- naujovių diegimo eigos ir rezultatų **analizavimu**;
- išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių **prognozavimu**;
- mokyklos tobulinimo programos rengimo ir įgyvendinimo, pedagogų kvalifikacijos kėlimo kursų mokyklos tobulinimo klausimais, informacijos apie reikšmingas mokyklai naujoves kaupimo, novatoriškos veiklos kontrolės sistemos bei tiriamosios ir eksperimentinės veiklos mokykloje, racionalaus išteklių naudojimo **planavimu ir organizavimu**;
- **vadovavimu** tiriamajai ir eksperimentinei pedagogų ir mokinių veiklai, struktūrinių mokyklos padalinių, kuriojančių mokyklos plėtros problemas (mokslinės-metodinės tarybos ir kt.), veiklai bei palankioms novatoriškos veiklos sąlygoms sudaryti;
- mokyklos plėtros strategijos įgyvendinimo, priimtų mokyklos tobulinimo nutarimų vykdymo, novatoriškos veiklos materialinių sąlygų bei lėšų paieškos **kontroliavimu**;
- metodinių dokumentų novatoriškai, tiriamajai ir eksperimentinei veiklai, norminių dokumentų prie mokyklos tobulinimo prisidedančioms institucijoms, naujovių diegimo technologijų **parengimu**;
- asmenų, bendradarbiaujančių su mokykla, **informavimu** apie mokyklos veiklos specifiką;
- novatoriškų idėjų bei pasiūlymų užmegzti ryšius su kitomis institucijomis ir socialiniais partneriais **įvertinimu**;
- mokyklos vadovybės **informavimu** apie iškilusias novacinių programų diegimo problemas, informacijos apie novacinių procesų vyksmą ir rezultatus teikimu mokyklos kolektyvui, švietimo valdymo organų informavimu apie mokyklos plėtros rezultatus.

Potašnikas ir Lazarevas (1995), Everardas ir Morrisas (1997), Želvys (1999) pagrindinėmis valdymo funkcijomis laiko planavimą, organizavimą, vadovavimą bei kontroliavimą. Jucevičius (1996) vadovavimo funkciją skaido į dvi – motyvavimo ir koordinavimo funkcijas.

Stollas ir Finkas (1998), analizuodami mokyklų vadovų atliekamas funkcijas, kalba apie vadovavimo paradoksą, kurį tyrė Ballas (1993). Ballo teigimu, „šiuo metu direktoriai tiek daug laiko, energijos ir dėmesio skiria biudžetui, rūpinasi, kaip gauti pajamų, ryšiais su visuomene ir naujais darbdavio bei darbuotojo santykiais, kad beveik visai neturi kada ir kaip užsiimti vadovavimu mokyklai“ [cit. Stoll, Fink, 1998, p. 133]. Šio straipsnio autorių nuomone, minėtą paradoksą kaip tik ir būtų galima sumažinti mokyklos valdymo praktikoje diegiant DPM veiklos modelį. Moisejevas ir Moisejeva (1996) siūlo direktoriui palikti spręsti visas strategines mokyklos funkcionavimo ir plėtros problemas, t. y. būti pagrindiniu mokyklos strategu. Pavaduotojui minėti autoriai priskiria funkcijas, kurios susijusios su mokyklos vidinės veiklos plėtra ir tobulinimu. Panašią nuomonę išreiškia ir Coxas, kuris teigia, jog mokyklos direktoriui yra sudėtinga suderinti tarpusavyje mokyklos, kaip organizacijos, vadovo ir mokyklos lyderio vaidmenis, todėl pastarąjį jis siūlo deleguoti direktoriaus pavaduotojui [cit. Bush, 1995, p. 11].

Hopkinsas, Ainscowas ir Westas [1998, p. 229], kalbėdami apie veiksmingą vadovavimą, pabrėžia būtinybę įtraukti kuo daugiau žmonių į sprendimus bei pripažinti, kad „vadovavimas yra ne individui suteiktos pareigos, bet funkcija, kurią vykdyti gali padėti daugelis darbuotojų“. Jų nuomone, vienas iš būdų valdyti kaitą „yra pasiekti, kad kaita rūpėtų kiekvienam“, t. y. kiekvienas organizacijos narys „turi būti tam tikras kaitos veikėjas“ [Hopkins ir kt., 1998, p. 32]. Analizuojant Moisejevų (1996) pasiūlytą DPM funkcijų spektrą, galima pastebėti pabrėžiamą vadovų ir mokyklos bendruomenės komunikacijos svarbą. Tačiau DPM veiklos specifika pasireiškia ne konkrečiomis funk-

cijomis, bet labiau funkcijų atlikimo pobūdžiu. Pavyzdžiui, atliekant kontrolės funkciją, kontrolės objektas bus susijęs į atitinkamų sričių plėtros projektų realizavimo kontrole, kuripanašesnė į ekspertizę nei į įprastą kontrolę. Dar viena DPM veiklos ypatybė yra ta, kad jo veikla neturėtų apsiriboti mokykla. DPM turėtų aktyviai veikti, ieškodamas ryšių su mokslo įstaigomis: mokslinėmis bibliotekomis, aukštosiomis mokyklomis, mokslinėmis laboratorijomis.

Vakarų šalių autoriai, kalbėdami apie mokyklos tobulinimo galimybes, pabrėžia išteklių paieškos ir racionalaus jų naudojimo svarbą. Everardas ir Morrisas (1997), skirstydami išteklius į regimuosius (žmonių, materialieji ir finansiniai) bei neregimuosius (įvaizdis arba reputacija), teigia, kad juos reikia ne tik išsaugoti, bet ir plėtoti bei veiksmingai panaudoti. Mokyklos vadovų gebėjimą racionaliai naudoti išteklius, kaip vieną iš mokyklos sėkmingo tobulėjimo prielaidų, pabrėžia ir Moisejevai (1996), kalbėdami apie DPM funkcijas.

Nurodyta funkcijų gausa nereiškia, kad jas privalo atlikti vienas asmuo – direktoriaus pavaduotojas mokslui. Moisejevai (1996) pateikia platų DPM funkcijų spektrą kaip tolesnio pasirinkimo pagrindą, prieš tai peržvelgus, ar kurių išvardytų funkcijų neatlieka kiti darbuotojai. Taigi funkcijų sąrašas nėra privalomas, jį *būtina* keisti, atsižvelgiant į kiekvienos mokyklos ir kiekvieno DPM individualią situaciją.

Moisejevų nuomone, mokykla individualiai turėtų apsvarstyti ir naujos pareigybės įvedimo klausimą. Everardas ir Morrisas [1997, p. 258] išskiria keletą veiksnių, turinčių įtakos pokyčiui įgyvendinti. Pirmiausia, jų nuomone, būtina atsižvelgti į paties pokyčio ypatybes: ar jis svarbus mokyklai, ar ne per daug sudėtingas, ar įvykdomas ir pan. Kitas veiksnys, į kurį reikėtų atsižvelgti, – konkreti pokyčio vieta: gal galima

rasti konsultantų, galinčių padėti įgyvendintisu-
planuotą pokytį, ir pan. Trečias minėtų autorių
išskiriamas veiksnys – su pačia mokykla susiję
dalykai: ar mokykloje jau buvo diegtos naujo-
vės, koks vadovo požiūris į kaitą, ar mokykloje
vyrauja pozityvi atmosfera ir kt. Moisejevai
[1996, p. 110] prie šios grupės veiksmų priskir-
ia vykstančius esminius organizacijos vidaus
pokyčius, dėl kurių peržiūrimos ir atnaujinama
mokyklos vertybės, tikslai, funkcijos ir tai,
ar nusistovėjusi valdymo sistema pajėgi efekty-
viai siekti naujų užsibrėžtų tikslų. Paskutinioji
grupė veiksmų, kuriuos išskiria Everardas ir
Morrisas, yra išorinės aplinkos veiksniai, ku-
riuos įvertinant svarbu išanalizuoti, ar pokytis
neprieštaraus tėvų pažiūroms, valstybės politi-
kai ir pan. Moisejevų nuomone, analizuojant
išorinės aplinkos veiksmus, labai svarbu įver-
tinti, ar joje vykstantys pokyčiai gali turėti įta-
kos organizacijos vertybių, tikslų, valdymo sis-
temai peržiūrėti, atnaujinti. Moisejevai [1996,
p. 110] pabrėžia, kad mokyklose, kur ši parei-
gybė buvo įvesta adekvačiai neįvertinus minėtų
veiksmų, DPM veikla tampa tik formalia, „fik-
tyviai ritualine valdymo „veikla“.

Pastebėta, kad šinauja pareigybė – direkto-
riaus pavaduotojas mokslui – yra be galo įdomi
ir įvairialypė, nors galbūt kiek sureikšmintą
(kaip ir kiekviena naujovė). Neįprasta yra tai,
kad DPM gali pasirinkti pagrindines veiklos
kryptis ir funkcijas. Tačiau tai daryti jis turėtų
labai atsargiai, kad nesidubliuotų jo ir mokyk-
los direktoriaus ar kitų pavaduotojų funkcijos.
Antraip tai gali „grėsti“ direktoriaus „nušalini-
mu“ ir pernelyg dideliu DPM apkrovimu. Ra-
cionaliai paskirsčius mokyklos vadovų parei-
gas, tokios pareigybės įvedimas, straipsnio au-
torių nuomone, būtų naudingas mokyklai, sie-
kiančiai tapti tobulejančia, besimokančia orga-
nizacija.

Apibendrinant galima teigti, kad Moisejevų
(1996) pasiūlytos DPM veiklos esminiai bruo-
žai yra analogiški reikalavimams, keliamiems
šiam straipsnyje analizuotų Vakarų šalių auto-
rių darbuose šiuolaikiniam ugdymo instituci-
jos vadovui. Direktoriaus pavaduotojo mokslui
ir direktoriaus pavaduotojo ugdymui veikla nėra
tapati, ji yra orientuota į skirtingus mokyk-
los vadybos aspektus. Direktoriaus pavaduoto-
jo ugdymui veikla labiau skirta ugdymo proce-
sui organizuoti, tuo tarpu DPM veikla turėtų
būti efektyvaus mokyklos funkcionavimo ir
veiklos tobulinimo valdymas. DPM galėtų pa-
dėti vadovams pereinant nuo autokratinio prie
demokratinio organizacijos valdymo stiliaus,
siekiant, kad mokykla taptų besimokančia, at-
vira aplinkai organizacija, įvertinant aplinkos
pokyčius, įtraukiant mokyklos bendruomenę į
bendrą veiklą, siekiant, kad kiekvienas organi-
zacijos narys taptų kaitos veikėju, ir t. t. DPM
galėtų tapti pagrindine skatinančia mokyklos
tobulinimą jėga.

Direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos įkūrimo prielaidos Lietuvos profesinio ugdymo posistemėje

Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad
kiekvienos tirtų profesinių žemės ūkio mokyk-
lų vadovų veikla turi tam tikrų DPM veiklai
būdingų bruožų. Tarp jų paminėtini tokie bruo-
žai kaip mokyklos būklės ir diegiamų naujovių
rezultatų analizė, galimų pokyčių prognozės
(daugiau kaip pusė – 61 proc. apklaustų peda-
gogų ir visi apklausti mokyklų vadovai teigė,
kad tai atlieka mokyklos direktorius arba mo-
kyklos direktorius kartu su pavaduotoju), mo-
kyklos koncepcijos, vizijos, misijos kūrimas ir
formulavimas, bendradarbiaujant su pedagogais
(55 proc. pedagogų ir 80 proc. vadovų teigė, kad

konceptija parengta vadovams bendradarbiaujant su pedagogais), informacijos apie pedagogines naujoves kaupimas ir analizavimas (41 proc. pedagogų ir visi vadovai nurodė, kad šia veikla užsiima mokyklos direktorius ar pavaduotojas, 80 proc. vadovų teigė, kad informaciją apienaujoves padeda kaupti pedagogai), ryšių su kitomis institucijomis užmezgimas, informacijos apie panašaus pobūdžio ugdymo įstaigas paieška (53 proc. pedagogų ir 80 proc. vadovų pažymėjo, kad jų mokykla palaiko ryšius ir domisi informacija apie panašaus pobūdžio ugdymo įstaigas). Pažymėtina, kad pavieniai mokytojai, baigę kvalifikacijos kėlimo kursus, magistrantūrą, dalyvaujantys įvairiuose projektuose, padeda vadovams ieškant informacijos apie įvairias švietimo naujoves, skatinant jų diegimą mokykloje, formuojant teigiamą pedagogų požiūrį į edukacines novacijas (65 proc. pedagogų ir visi apklausti vadovai teigė, kad pavieniai pedagogai, dalyvaujantys įvairiuose projektuose, skatina kolegas domėtis naujovėmis, diegti jas mokant).

Potašniko ir Lazarevo [1995, p. 289] teigimu, vadovas, norintis pakeisti savo organizaciją, turėtų pradėti nuo savęs. Moisejevai (1996) kaip vieną esminių DPM veiklos bruožų nurodo nuolatinę savišvietą. Ugdymo įstaigos valdymas švietimo kaitos sąlygomis yra gana sudėtingas. Mokyklos biudžeto lėšų paskirstymas ir kontrolė, tinkamų sąlygų pedagoginei veiklai sudarymas, organizacijos veiklos efektyvumo užtikrinimas reikalauja aukštos vadovaujančio personalo vadybinės kvalifikacijos. Profesinio vadovų tobulėjimo siekį rodo ir tyrimo rezultatai – visi apklausti mokyklų vadovai teigė, kad mokosi patys ir / arba yra sudarę sąlygas mokytis pavaduotojams, taip pat 63 proc. apklaustų pedagogų teigia, kad jų mokyklos direktorius mokosi pats ir / arba sudaręs sąlygas

skatina mokytis ir pavaduotojus, nors penktadalis mokytojų sakė, jog jų mokyklos direktorius pats nesimoko, neskatina mokytis pavaduotojų ar turi neigiamą nuostatą besimokančių pedagogų atžvilgiu.

Kaip matome iš tyrimo rezultatų apžvalgos, mokyklų vadovų ir pavienių pedagogų veikla turi kai kurių DPM veiklos bruožų, tačiau tyrimo metu išryškėjo keletas problemų, kurias spręsti galėtų palengvinti DPM institucijos įkūrimas profesinėje mokykloje.

- **Pedagogų ugdymo pačiose mokyklose problema.** Želvio teigimu [1999, p. 100], vienas iš sėkmingai dirbančio kaitos sąlygomis vadovo bruožų yra nuolatinis mokymasis ir sąlygų mokytis kitiems sudarymas. Visi apklausoje dalyvavę mokyklų vadovai teigė, kad skatina pedagogus kelti kvalifikaciją įvairiuose kursuose, seminaruose, magistrantūroje. Dauguma pedagogų (76 proc.) taip pat sakė turintys tokią galimybę. Tačiau Hopkinso ir kt. [1998, p. 177] nuomone, būtina, kad „darbuotojų profesinio tobulinimosi strategijos būtų siejamos su mokyklos tobulinimu“. Pasitobulinę pedagogai tampa informacijos apie pedagogines naujoves skleidėjais (29 proc.), novacinės veiklos skatintojais (65 proc.), kartu ir pokyčių tarpininkais, o tai yra labai svarbu, kadangi, pasak Fullano [1998, p. 28], „pokyčių svertai efektyviau pasiduoda individų pastangoms“. Tačiau ne ugdymo įstaigoje vykstantys kursai, Hopkinso ir kt. teigimu, turėtų tapti tik *papildoma* mokykloje vykstančio pedagogų kvalifikacijos tobulinimo dalimi. Sprendžiant iš pedagogų apklausos rezultatų, net 31 proc. respondentų nurodė, kad pedagoginio personalo ugdymu mokykloje neužsiima niekas (nors 53 proc. pedagogų teigė, kad tai atlieka mokyklos direktoriaus pavaduotojas, o dauguma vadovų – direktorius ir / arba pavaduotojas). Taigi galima teig-

ti, kad vadovų dėmesys pedagogų ugdymui pačioje mokykloje vis dėlto yra nepakankamas. Fullano [1998, p. 35] nuomone, norint pasiekti esminių pokyčių, būtina, kad kiekvienas organizacijos narys stengtųsi tobulėti. Tik tada asmeninis meistriškumas papildys grupinį meistriškumą ir taps viena iš mokymosi organizacijos susikūrimo prielaidų. Šiuo atveju DPM galėtų tapti mokyklos bendruomenės lyderiu, skatinančiu pedagogus nuolatos tobulėti.

- **Mokyklos tobulinimo diegiant naujoves problema.** Norėdami kurti šiuolaikinę, efektyviai dirbančią švietimo organizaciją, jos nariai turi domėtis įvairiomis edukacinėmis naujovėmis, kurti naujas mokymo technologijas, išmokytis valdyti ir diegti ugdant. Dauguma apklausoje dalyvavusių pedagogų (82 proc.) ir visi apklausti vadovai mano, kad būtų įdomiau dirbti mokykloje, kurioje ugdymas ir studijos valdomos diegiant pedagogines naujoves. Tačiau mokytojai teigia, kad vadovai per mažai skatina darbuotojus domėtis naujovėmis ir taikyti jas mokant (tik 22 proc. pažymėjo, kad vadovai skatina mokyklos kolektyvą domėtis naujovėmis), nenoriai kuria naujas mokymo technologijas (šiam teiginiui pritaria net 74 proc. respondentų pedagogų, nors 80 proc. vadovų teigė atvirkščiai). Kai kurių respondentų nuomone, naujovių vaikymasis nieko neduoda (18 proc. mokytojų). Tokia nuomonė gali būti paplitusi dėl keleto priežasčių, kurias išskiria Potašnikas ir Lazarevas [1995, p. 103]. Naujovių įvedimu, kaip teigia minėti autoriai, dažnai siekiama arba išbandyti naujus mokymo metodus, arba padaryti mokymo procesą įdomesnį besimokantiems, tačiau neieškoma problemų, kurios tuo metu aktualios mokyklai, sprendimo būdų. Be to, kiekviena naujovė atsiranda tam tikromis aplin-

kybėmis ir yra orientuota tik spręsti konkrečius uždavinius. Kad naujovės duotų teigiamų rezultatų kitomis sąlygomis, būtinas eksperimentinis jų patikrinimas. Neatmetama ir asmenų, diegiančių naujoves, individualių savybių reikšmė. Taigi *naujovių įvedimas nėra savaime pavykstantis procesas*, todėl dauguma pedagogų (86 proc.) ir visi apklausoje dalyvavę vadovai sutinka, kad šiuolaikinei mokyklai reikėtų direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos, besirūpinančios pokyčių prognozavimu, įvairių švietimo naujovių paieška, kaupimu, vertinimo veiklos organizavimu, pedagoginio personalo ugdymu ir kita straipsnio teorinėje dalyje apžvelgta veikla.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad žemės ūkio mokyklų vadovų veiklai yra būdingi tam tikri DPM veiklos bruožai (mokyklos būklės, diegiamų naujovių rezultatų analizė, informacijos apie naujoves kaupimas ir analizavimas, vadybos žinių atnaujinimo svarbos suvokimas ir kt.). Empirinis tyrimas parodė, kad direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos įkūrimas profesinėje mokykloje gali padėti optimizuoti profesinės mokyklos vadybą, ypač sprendžiant pedagogų ugdymo pačiose mokyklose ir mokyklos tobulinimo diegiant naujoves problemas. Tačiau pažymėtina, kad šis tyrimas atskleidžia tik trijų mokyklų vadovų veiklos aspektus. Norint panaлізуoti šias problemas plačiau, reikia išsamesnių, platesnių tyrimų. Todėl išvadų nederėtų taikyti visai populiacijai.

Išvados

Remiantis mokslinės literatūros analizės ir atlikto empirinio tyrimo rezultatais, galima daryti šias išvadas:

1. Vakarų šalių autoriai, analizuodami ugdymo institucijos vadovų veiklos aspektus, ypa-

tingą dėmesį skiria mokyklos kaitai ir tobulinimui.

2. Mokyklos tobulinimas, kurio pagrindine varomąja jėga turėtų būti mokyklos vadovai, yra sudėtingas ir ilgalaikis, reikalaujantis atitinkamo vadovų ir pedagogų pasirengimo ir teigiamos nuostatos į kaitą, taip pat didelių išteklių, kuriuos būtina sumaniai ir racionaliai naudoti.

3. Moisejevų (1996) pasiūlytos direktoriaus pavaduotojo mokslui veiklos esminiai bruožai yra tolygūs šiame straipsnyje analizuotų Vakarų šalių autorių darbuose keliamiems reikalavimams šiuolaikiniam ugdymo institucijos vadovui.

4. Direktoriaus pavaduotojo mokslui ir direktoriaus pavaduotojo ugdymui veikla nėra tapati, ji yra orientuota į skirtingus mokyklos vadybos aspektus: direktoriaus pavaduotojo ugdymui veikla labiau skirta organizuoti į ugdymo procesą, tuo tarpu DPM veikla turėtų būti efektyvus mokyklos funkcionavimo ir tobulinimo valdymas.

5. Kiekvienos mokyklos DPM veikla turėtų būti individualizuota, kadangi skirtingos švietimo organizacijos veikia netapачiomis sąlygo-

mis bei stengiasi patenkinti specifinius išorinės bei vidinės aplinkos poreikius.

6. Tyrime dalyvavusių profesinių žemės ūkio mokyklų vadovų veikloje pastebėti tokie DPM veiklos bruožai:

- organizacijos vizijos, misijos kūrimas bendradarbiaujant su kolektyvo nariais;
- mokyklos būklės analizavimas ir galimų pokyčių prognozavimas;
- domėjimasis informacija apie panašias ugdymo įstaigas, jų patirtį, studijų kokybę, pranašumus;
- nuolatinio švietimo vadybos žinių atnaujinimo ir papildymo svarbos suvokimas.

6. Empirinis tyrimas parodė, kad direktoriaus pavaduotojo mokslui institucijos įkūrimas profesinėje mokykloje gali padėti optimizuoti profesinės mokyklos vadybą, ypač sprendžiant šias problemas:

- Pedagoginio personalo ugdymo pačiose mokyklose, kurio sudedamąja dalimi taptų kvalifikacijos kėlimas įvairiuose kursuose, seminaruose ar magistrantūroje, problema.
- Mokyklos tobulinimo diegiant naujoves problema, kurią sprendamivadovaiturėtų labiau skatinti domėjimąsi švietimo naujovėmis ir novatorišką pedagogų veiklą.

LITERATŪRA

1. Bush T. The importance of management for education // T. Bush, Theories of educational management (2nd ed.) (p. 1–16). London : Paul Chapman Publishing Ltd., 1995.

2. Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas : Poligrafija ir informatika, 1997.

3. Fullan M. Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. Vilnius : Tyto alba, 1998.

4. Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius.: Tyto alba, 1998.

5. Jucevičius R. Vadybos pagrindai. Večkienė N. ir kt. Švietimo vadybos įvadas. Kaunas : Technologija, 1996.

6. Lietuvos švietimo reformos gairės. Vilnius : Vals-tybinis leidybos centras, 1993.

7. Stoll L., Fink D. Keičiame mokyklą. Vilnius : Margi raštai, 1998.

8. Švietimo vadybos įvadas. Kaunas : Technologija, 1996.

9. Želvys R. Švietimo vadyba Lietuvoje ir svetur // Švietimo studijos 1. Švietimo vadyba. Vilnius, 1997. P. 5–10.

10. Želvys R. Švietimo kaita Centrinėje ir Rytų Europoje // Švietimo studijos 4. Švietimo reformos. Vilnius, 1998. P. 52–65.

11. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius : Garnelis, 1999.

12. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Заместитель директора школы по научной работе.

Москва : Новая школа, 1996.

13. Поташник М. М., Лазарев В. С. (Ред.). Управление развитием школы. Москва : Новая школа, 1995.

PREMISE OF FOUNDATION OF A DEPUTY HEAD'S FOR SCIENCE INSTITUTION IN LITHUANIAN VOCATIONAL TRAINING SYSTEM

Irena Leliūgienė, Rūta Klimašauskienė

Summary

In the context of changes in educational field, a problem of quality of the management of an educational institution is becoming actual.

This article deals with the following problem: can the foundation of an institution of deputy head for science in Lithuanian vocational training system optimise management of an institution for vocational training?

The aim of the article is to overview premise of foundation of the deputy head's for science institution in Lithuanian vocational training system.

The article consists of two sections. The deputy head's for science activity special features are analysed in the first section. In the second one, premise of foundation of the deputy head's for science institution in Lithuanian vocational training system are discussed on the ground of an empirical research, carried out in Lithuanian vocational agricultural institution.

The analysis of scientific literature revealed that the main features of the institution of deputy head for science, suggested by Moiseev and Moiseeva (1996), meet Western authors' requirements for modern educational institution's manager. The deputy head's for science and the traditional deputy head's for teaching activity differs. The deputy head's for teaching activity is concentrated on organising teaching process. The deputy head's for science activity is concentrated on the effective management of schools function and improving processes.

The empirical research allow to draw a conclusion that the foundation of the deputy head's for science institution in Lithuanian vocational training system can optimise the management of the vocational school, especially solving the following problems: the problem of training teachers inside the school and the problem of the school improvement through the instillation of novelties.

Gauta 2000 09 15

Priimta 2000 11 23